

NOTIONS DE TABLEAU DE BORD

Gérard PONÇON (04 91 38 15 96 – gerard.poncon@ap-hm.fr)

1. QU'EST CE QUE LE TABLEAU DE BORD D'UN PROJET ?	1
2. LES TABLEAUX DE BORD, OUTILS DE PILOTAGE	2
3. LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE DIALOGUE A L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION.....	3
4. LA PRESENTATION DES TABLEAUX DE BORD.....	3
5. EXEMPLE DE QUELQUES INDICATEURS.....	3
6. METHODOLOGIE D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD.....	5

1. QU'EST CE QUE LE TABLEAU DE BORD D'UN PROJET ?

1.1. Définition de la notion de tableau de bord

La publication périodique, à l'intention d'un certain nombre de responsables, d'une batterie d'indicateurs rendant compte de tel ou tel aspect du fonctionnement d'un projet ; il ne contient pas plus d'une dizaine d'indicateurs faciles à comprendre, éventuellement difficiles à calculer.
Le tableau de bord sert à l'action et à la décision.

1.2. Définition d'un indicateur

Un indicateur est une sentinelle placée à des endroits bien définis qui fait le guet et qui alerte le responsable du processus lorsque certaines conditions sont remplies ; la décision des actions à entreprendre appartenant à ce responsable.

1.3. Qualité d'un indicateur

- ❖ PERTINENT
- ❖ SIMPLE A METTRE EN OEUVRE
- ❖ FIDELE
- ❖ JUSTE
- ❖ PRECIS / SENSIBLE
- ❖ STABLE
- ❖ RECONNU / ACCEPTE
- ❖ MOTIVANT / FEDERATEUR / MOBILISATEUR

1.4. La publication d'indicateurs

Un indicateur = une information normée et chiffrée, choisie pour rendre compte de l'évolution ou de l'état d'un paramètre.

Un indicateur doit répondre aux exigences suivantes :

- ❖ La validité : un indicateur est valide s'il entre bien dans le processus de décision, on perçoit la non validité d'un indicateur s'il n'est pas utilisé dans la prise de décision par celui auquel il est destiné (c'est pourquoi il faut tester un indicateur) ; exemple : le responsable du BE a besoin « du nombre d'entrée par jour de la semaine » pour dimensionner les ressources de son service ; cet indicateur ne sera pas valide s'il est indiqué le nombre moyen d'entrées et mutations.

NOTIONS DE TABLEAU DE BORD

Gérard PONÇON (04 91 38 15 96 – gerard.poncon@ap-hm.fr)

- ❖ La fiabilité : les données servant au calcul de l'indicateur et le calcul proprement dit doivent être dépourvus de scories et autres erreurs. C'est la condition de la confiance que lui accordera le destinataire.

- ❖ La facilité d'utilisation : il doit être compris ; il doit être significatif pour son destinataire.

On voit qu'on a tout intérêt à construire l'indicateur avec celui auquel il est destiné.

Divers types d'indicateurs :

- ❑ de stock (une valeur à un instant t) ; exemple : nombre d'agents impliqués dans le projet ; nombre de jours prévus ;...
- ❑ de flux (une valeur constatée sur une période donnée) ; exemple : nombre d'agents arrivés sur le projet depuis le... ; nombre de jours consommés dans le mois ;...
- ❑ ratios (stock/stock, stock/flux, etc.)... ; exemple : nombre d'agents/charge estimée

1.5. Une publication périodique et non occasionnelle

Un tableau de bord est toujours publié avec une périodicité bien définie.

Par exemple : périodicité annuelle, semestrielle, trimestrielle, mensuelle...

Voire : périodicité hebdomadaire, quotidienne...

1.6. Une publication qui a des « abonnés »

Chaque tableau de bord a une liste de diffusion (les responsables intéressés par les indicateurs qu'il contient).

1.7. Une publication qui a un « éditeur »

Un tableau de bord est publié sous la responsabilité d'une entité clairement identifiée, le Directeur de projet.

2. LES TABLEAUX DE BORD, OUTILS DE PILOTAGE

2.1. Le tableau de bord rend compte du passé récent

Exemples : combien avons-nous dépensé ? combien d'agents avons-nous affectés au projet ? combien de journées d'assistance avons-nous consommées ?

2.2. Le tableau de bord rend compte du « présent »

Exemples : combien sommes-nous ? quel est le budget disponible ? quel est l'état d'avancement du projet ?

2.3. Le tableau de bord permet de procéder à des comparaisons dans le temps ou dans l'espace

Exemples de comparaisons dans le temps (analyses d'évolutions) : comment le projet a-t-il avancé depuis la dernière publication ?

Exemples de comparaisons dans l'espace : comment le projet X se situe-t-il par rapport aux autres projets ? comment se situe-t-il par rapport au schéma directeur ?...

2.4. Le tableau de bord aide à effectuer des projections et à fixer des objectifs

Exemple de projection : compte tenu des évolutions observées et de certaines hypothèses, nous estimons à n KF le coût de l'assistance pour l'année à venir.

Exemple d'objectif : la part de l'assistance dans le projet est aujourd'hui de 25%, nous la fixons à 15% pur l'année suivante.

2.5. Le tableau de bord permet de comparer du réalisé et du prévu

Exemple : indicateur d'avancement d'un projet

3. LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE DIALOGUE A L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION

3.1. L'absence de tableaux de bord (de données chiffrées) rend le dialogue interne difficile ou impossible.

Exemples de « dialogue » sans tableau de bord :

Le projet x n'avance pas ; de plus il consomme une charge de travail considérable...

Le projet y me semble en avance ; x et y vont se rapprocher (!!!...)

3.2. L'existence de tableaux de bord doit aider à résoudre les difficultés de dialogue, en permettant aux différentes parties prenantes de s'appuyer sur des faits concrets

3.3. La facilitation du dialogue grâce aux tableaux de bord n'est cependant possible que si plusieurs conditions sont réunies

- ❑ on sait ce que signifient les indicateurs,
- ❑ on adhère à ces indicateurs (on les considère comme pertinents),
- ❑ on a confiance dans la fiabilité des chiffres fournis.

4. LA PRESENTATION DES TABLEAUX DE BORD

4.1. Règles incontournables

- ❑ Un tableau de bord est daté
- ❑ Un tableau de bord est signé (l'émetteur est clairement identifié)
- ❑ Un tableau de bord est explicite (ou accompagné d'un mode d'emploi) => titre et libellés clairs
- ❑ Un tableau de bord est stable => il ne doit pas être modifié d'une livraison à l'autre, sauf si ajout. Dans tous les cas, la modification doit être extrêmement bien documentée.

4.2. Le tableau de bord doit – le plus souvent – présenter des comparaisons (qui sont la base de l'interprétation des chiffres fournis)

- ❑ Comparaisons dans le temps (présentation sous forme de série chronologique, référence à l'année précédente...)
- ❑ Comparaisons dans l'espace (possibilités de comparer les données du service destinataire à la moyenne de l'établissement, ou de comparer les différents services entre eux)
- ❑ Comparaisons par rapport à des objectifs ou des prévisions.

4.3. Les représentations graphiques permettent une lecture rapide des tableaux de bord.

5. EXEMPLE DE QUELQUES INDICATEURS

Suit une liste, sans ordre établi, d'indicateurs possibles pour le tableau de bord de conduite d'un projet. Liste non exhaustive dans laquelle on pioche les indicateurs selon les besoins et les possibilités de calcul. Certains indicateurs, de présentation différente, peuvent dire la même chose.

❖ commencement

= 1 si le projet a commencé à la date prévue ; 0 si non ; si 0, expliquer ; si la date de début n'est pas encore arrivée, mettre un -

❖ fin

= 1 si le projet est terminé à la date prévue ; 0 si non ; si 0, expliquer ; si la date de fin n'est pas encore arrivée, mettre un -

NOTIONS DE TABLEAU DE BORD

Gérard PONÇON (04 91 38 15 96 – gerard.poncon@ap-hm.fr)

❖ charge de travail

Pour un projet terminé => charge réelle constatée / charge prévue

Pour un projet en cours => charge réelle estimée / charge prévue ; la charge réelle estimée se détermine à partir de la charge consommée constatée et d'une projection sur le reste du projet ; ce ratio permet d'alerter si risque de dépassement des charges

❖ avancement

Le réalisé exprimé en % ; exemple : 35% ; 100% = projet terminé

(35% et indicateur de fin = 1 => projet abandonné lorsque 35% ont été réalisés)

Complété en annexe par le diagramme de Gantt présentant le prévu et le réalisé

❖ nombre d'agents impliqués

❖ nombre d'intervenants extérieurs

❖ charge de travail des intervenants extérieurs

Pour un projet terminé => nombre de jours/homme constaté / nombre de jours/homme acheté

Pour un projet en cours => nombre de jours/homme estimé / nombre de jours/homme acheté ; le nombre de jours/homme estimé se détermine à partir des jours consommés constatés et d'une projection sur le reste du projet ; ce ratio permet d'alerter si risque de dépassement des charges, donc de l'impossibilité de terminer le projet => décision d'acheter des jours supplémentaires ou d'exploiter les ressources internes

❖ Difficultés majeures

Liste de codes alphabétiques identifiant chacun une difficulté majeure :

A	Défaut de management
B	Manque de moyens financiers
C	Problème avec le sous-traitant
D	Utilisateur inexistant ou marquant peu d'intérêt pour le projet qui le concerne pourtant
E	Inadaptation des moyens humains (indisponibilité, incompetence, ...)
F	Dérapage du projet
G	Instabilité des attentes (elles évoluent au fur et à mesure qu'avance le projet)
H	...
I	...

❖ Nombre de réunions / nombre d'utilisateurs

Pour la période d'observation, nombre de réunions de recherche d'informations et d'utilisateurs rencontrés ; indicateur permet de mesurer l'engagement des utilisateurs, sans pour autant mesurer leur implication.

❖ Réalisé par rapport aux attentes

Indicateur (OUI / NON) établi par la simple question posée au groupe utilisateurs ou à chacun individuellement : « dans l'état actuel de votre connaissance du projet et de son degré d'avancement, pensez-vous que ce projet saura répondre à vos attentes ? ». Cet indicateur permet d'alerter le directeur de projet et la maîtrise d'œuvre sur la non atteinte des objectifs pour retard ou déviation.

❖ Nombre de documents produits

❖ Compétence

Il s'agit de mesurer le degré de compétence du groupe par rapport au projet. Exemple : pour un projet de « journal interne », le groupe projet et/ou les groupes utilisateurs sont-ils experts de la communication interne. Il s'agit du ratio « nombre d'agents compétents / nombre d'agents du groupe projet et/ou groupes utilisateurs ».

Cet indicateur conduit à organiser l'acquisition des compétences par la formation ou le recours à l'extérieur.

NOTIONS DE TABLEAU DE BORD

Gérard PONÇON (04 91 38 15 96 – gerard.poncon@ap-hm.fr)

❖ Traitement des risques

Il s'agit de vérifier que, les risques de mauvais déroulement d'une tâche du projet ayant été estimés, les moyens sont mis en œuvre pour éviter que les risques ne se produisent (travaux de prévention) et que, s'ils se produisent, ils soient de moindre conséquence sur l'organisation globale du projet (travaux de protection).

Nombre de tâches pour lesquelles des risques ont été identifiés

Nombre de réunions déroulées spécifiquement pour traiter un ou plusieurs risques.

6. METHODOLOGIE D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD

D'une manière générale, c'est à dire au delà de la conduite de projet, la maîtrise et la l'amélioration de la qualité d'un processus hospitalier (la conduite d'un projet en est un) sont nécessaires pour diverses raisons, dont :

- ❖ Garantir la sécurité et la satisfaction des patients
- ❖ Répondre aux exigences de l'accréditation
- ❖ Eclairer les choix budgétaires.

6.1. Identifier le ou les processus

Identifier précisément le (ou les) processus dont on veut mesurer la qualité et augmenter la performance ; pour cela, repérer les activités de ce processus, éventuellement les tâches et opérations. Le tableau de bord de projet concerne deux processus :

- ❖ Le processus de conduite de projet (exemple : processus de conduite du projet « informatisation des pharmacies »)
- ❖ Le processus hospitalier destinataire de la solution (exemple : processus hospitalier de « demande de produits pharmaceutiques et autres dispositifs médicaux »)

Ce tableau de bord poursuit donc deux objectifs :

- ❖ Contrôler le bon déroulement du projet (tableau de bord « projet ») : pour chaque projet à déployer, on aura défini un plan d'actions présentant essentiellement des tâches, regroupées en activités, des charges et des durées, des ressources. Les indicateurs du bon déroulement sont conçus par le maître d'œuvre et présentés, pour mise en œuvre, au chef de projet.
- ❖ Contrôler la pertinence du projet (tableau de bord « métier ») : d'autre part, chaque projet en déploiement vise un but qui est la satisfaction des utilisateurs ; le tableau de bord « métier » peut intégrer des indicateurs révélateurs de cette satisfaction que le projet abouti permettra d'augmenter. Donc, l'idée est de mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs avant et après l'aboutissement du projet afin de confirmer la pertinence du projet. Les indicateurs de pertinence doivent être conçus avec les destinataires du projet ; la pertinence du projet sera objectivée par l'évolution des indicateurs au moment où la solution sera généralisée.

6.2. Identifier les produits des tâches

Pour les tâches critiques, c'est à dire celles qui se trouvent sur le « chemin critique » du projet et qui peuvent mettre le projet en retard, ou celles qui sont critiques parcequ'elles peuvent perturber le bon déroulement du projet sans pour autant le mettre en retard, on cherchera à « nommer » le produit de la tâche (par référence au « client » qui attend ce produit).

Il y a des produits intermédiaires et un (ou des) produit final qui est la finalité du processus ou la raison d'être du projet.

Pour le processus de conduite du projet « la gestion des blocs opératoires », les produits intermédiaires sont les livrables : « le rapport d'étude de l'existant », « le plan de formation des personnels », « le

NOTIONS DE TABLEAU DE BORD

Gérard PONÇON (04 91 38 15 96 – gerard.poncon@ap-hm.fr)

plan de migration des données », ..., « le procès-verbal de vérification de services réguliers », ... ; le produit final est « la solution en ordre de marche ».

Pour le processus hospitalier « d'interventions chirurgicales au bloc », les produits sont « la demande de rendez-vous pour une intervention programmée », « le transport du patient de son unité de soins vers le bloc », ..., « le patient opéré », ...

6.3. Identifier les résultats

On tâchera de reformuler chaque produit sous la forme d'une question. Par exemple, pour le produit « rapport d'étude de l'existant », on peut identifier plusieurs résultats (dans les registres « coût, qualité, délai ») : le rapport est-il arrivé à la date prévu ? les conclusions du rapport sont-elles intelligibles et utiles ? le destinataire du document en est-il satisfait ?...

Pour le produit final « solution en ordre de marche », les résultats sont du même ordre : le démarrage a-t-il eu lieu au moment prévu ? les budgets (financier et charge de travail) ont-ils été respectés ? les utilisateurs destinataires sont-ils satisfaits ? les patients ont-ils manifesté leur satisfaction (moins d'attente, moins d'exams, ...) ?

Pour le produit « la demande de rendez-vous pour une intervention programmée », on peut identifier le résultat suivant : « demande intelligible et suffisamment documentée pour obtenir le **bon** rendez-vous »...

De ces questions, surgiront foule de réponses réutilisées pour la définition des indicateurs.

6.4. Repérer les événements déclencheurs

Il s'agit de se poser la question « comment cette activité (tâche ou opération) a-t-elle été déclenchée » afin de repérer les événements déclencheurs que sont : l'arrivée programmée d'un patient, la remise d'un livrable, l'arrivée d'une demande de prestation, ...

L'intérêt de suivre les événements déclencheurs réside dans le fait que l'étude permettra d'améliorer la procédure réglementant le processus au niveau : temporisation (par exemple, l'événement se produira « chaque premier lundi »), attente d'un nième événement pour déclencher l'activité, vérification de la qualité des informations portées par l'événement déclencheur, ponctualité.

6.5. Définir les indicateurs

Les résultats et les événements déclencheurs définis précédemment vont être mesurés à l'aide d'indicateurs à construire : quel indicateur construire ? avec quelles données et traitements ? selon quelles modalités de collecte de ces données ? avec quelles références ? selon quelles modalités de diffusion (liste de destination, périodicité, forme) ?

Les indicateurs essentiels mesurent le résultat final, par contre il sera nécessaire de mesurer aussi les résultats intermédiaires explicatifs du résultat final. Ils portent aussi sur les événements déclencheurs. Les indicateurs étant regroupés dans un tableau de bord, on va rédiger le tableau explicatif du tableau de bord selon le modèle suivant :

<i>Indicateur</i>	<i>Signification</i>	<i>Données, traitements, modalités de collecte</i>	<i>Analyse Référence</i>	<i>Représentation</i>
Nom de l'indicateur	Quel résultat mesure-t-il ? Quelle est sa référence : Exposé des références utilisées (normes professionnelles, objectifs internes, ...)	Liste des données utiles aux traitements pour le calcul de l'indicateur ; exposé des conditions de collecte de ces données (périodicité, fournisseur, ...)	Comment exploiter les écarts entre « mesuré » et « prévu » ?	Chiffrée Jauge Cadran Courbe
<i>Exemples :</i>				

NOTIONS DE TABLEAU DE BORD

Gérard PONÇON (04 91 38 15 96 – gerard.poncon@ap-hm.fr)

<i>Indicateur</i>	<i>Signification</i>	<i>Données, traitements, modalités de collecte</i>	<i>Analyse Référence</i>	<i>Représentation</i>
<i>De charge</i>	<i>Contrôle des charges de travail</i>	<i>Somme des charges consommées pour chaque tâche déclarées par les chefs de projet ; fournies tous les mois le 25 au + tard au responsable du tableau de bord</i>	<i>Comparaison des charges prévues ramenées à la période d'observation et des charges consommées => pour prendre les décisions adaptées.</i>	<i>Chiffrée</i>
<i>Arrivée d'un livrable</i>	<i>Contrôle la fourniture du livrable en délai et qualité</i>	<i>Fournie par le destinataire sous la forme de « 1 » si correcte de « 0 » si non. L'indicateur est la moyenne arithmétique des valeurs</i>	<i>Doit être égal à 1</i>	<i>Chiffrée</i>